

«Square wheels» как инструмент реинжиниринга бизнес-процессов строительного проекта

Фесенко Т.Г., Тесменецкий А.А., Харківська національна академія міського господарства

Современные строительные компании, реализуя функции и генподрядчика, и проектировщика, и заказчика, часто сталкиваются с непростыми текущими задачами и пытаются на ходу преобразовывать свои бизнес-процессы. Актуальным для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности становится перепроектирование (реинжиниринг) неэффективных («проблемных») бизнес-процессов. Зачастую строительные организации не располагают качественными средствами, которые способны обеспечить генерацию идей и новых возможностей, особенно это становится очевидным в тех случаях, когда координировать процесс обсуждения различных вопросов вынуждены линейные менеджеры.

В реинжиниринге (Business process reengineering) используются специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и исполнителям проекта. Вместе с тем в отечественном менеджменте строительства наблюдается недостаточный уровень практического применения соответствующих методик, в частности методики «Square Wheels».

Методика «Square Wheels» («квадратные колеса») является одним из способов группового принятия решений по усовершенствованию работы организации. Нередко команды, отвечающие за повышение эффективности отдельных бизнес-процессов, безуспешно работают над решением сложной проблемы. Использование в групповой работе рассматриваемой методики позволяет выявлять слабые стороны («квадратные колеса») и преобразовать неэффективные бизнес-процессы (замена «квадратных» на «круглые колеса»).

Строительным компаниям предлагается формировать межфункциональные рабочие группы для сбора и анализа информации по неэффективным бизнес-процессам. Участие в тендерах, планирование проектов и составление графика работ, – везде необходимо снижать время выполнения заказа, повышать эффективность использования рабочего времени и прибыль. Наиболее полные исходные (входные) данные из разных источников возможно представить, сформулировав «проблемы», которые станут предметом для реинжиниринга: поиск инвесторов, продолжительная процедура получения разрешений на строительство, нарушение графиков выполнения работ, превышение планового бюджета проекта и т.д.

Предложенная матрица диагностирования строительного проекта включает типичные «проблемные» бизнес-процессы, причины их возникновения, мероприятия по их устранению (таблица).

Матрица диагностирования строительного проекта

<i>Причины возникновения проблемы</i>	<i>Название, содержание «квадратного колеса»</i>	<i>Мероприятия, которые изменяют «квадратное колесо» на «круглое»</i>
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостаточное финансирование компанией внедрения технологических инноваций; ✓ игнорирование руководством участия/проведение семинаров по инновациям; ✓ у сотрудников отсутствует заинтересованность в получении новых знаний. 	1. Использование устаревших методов работы	<ul style="list-style-type: none"> 1) выделение средств на семинары и внедрение новых технологий 2) мотивация сотрудников к повышению компетентности, саморазвитию.

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ✓ принимается «оптимистическая» оценка трудозатрат; ✓ продолжительный процесс принятия оперативных решений; ✓ низкий уровень компетентности сотрудников; ✓ компания «распыляется» берет заказ сразу на несколько проектов. 	2. Нарушение графика выполнения работ	<ul style="list-style-type: none"> 1) привлечение независимых консультантов; 2) мотивация сотрудников за сверхурочную работу; 3) привлечение работников объекта к ответственности за конечные результаты.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ высокий уровень риска; ✓ низкое качество проектно-сметной документации; ✓ непрозрачность схем принятия решений государственными инспекциями и органами местного самоуправления. 	3. Длительная процедура получения разрешений, согласований	<ul style="list-style-type: none"> 1) назначить исполнителя с широким диапазоном профессиональных компетентностей; 2) привлечь субподрядную организацию.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ недостаточный уровень профессиональной компетентности 	4. Низкое качество выполнения работ (возникает	<ul style="list-style-type: none"> 1) применять методики подбора персонала, основанные на

персонала	необходимость в переделках)	компетентном подходе
<ul style="list-style-type: none"> ✓ кражи на строительных площадках; ✓ завышение стоимости материалов, аренды машин и механизмов. 	5. Затраты на проект превышают запланированный бюджет проекта	<ul style="list-style-type: none"> 1) установить видеонаблюдение на стройплощадке; 2) постоянно осуществлять независимый аудит «сроки/стоимость».

Использование данной матрицы при разработке групповых решений межфункциональными рабочими группами строительных компаний позволяет создать необходимое информационное поле для генерации идей по реинжинирингу: выявление «минусов» в работе → поиск причин возникновения проблем → реализация мероприятий по результатам анализа, проведенного ранее. Таким образом, использование методики «Square Wheels» в строительном менеджменте позволяет формировать такую систему, которая обеспечивает контроль процессов, их усовершенствование, а также позволяет избавиться от процессов, не добавляющих ценности проектной деятельности.